

TENDENCIAS  
Revista de la Facultad de Ciencias  
Económicas y Administrativas.  
Universidad de Nariño  
Vol. VII. No.1  
Primer semestre 2006, páginas 81-100

**HABILIDADES GERENCIALES COMO FUNDAMENTO DE LA  
ESTRATEGIA COMPETITIVA EN LOS SECTORES DE ACTIVIDAD  
METALMECÁNICA VENEZOLANA**

**Por:** Juliana Ferrer<sup>1</sup>  
Caterina Clemenza<sup>2</sup>

**RESUMEN**

La realidad de la empresa venezolana centra su atención de largo plazo en una gestión humana, que teniendo en cuenta su desempeño distintivo, sea capaz de impulsar el desarrollo de los sectores productivos donde está inmersa. Es por ello que el cúmulo de competencias generales se convierte en fuente de estrategia competitiva, impulsando la toma de decisiones y potenciando la diferenciación en el mercado. A partir de tal reflexión surge la motivación del presente artículo, cuyo objetivo es analizar las competencias distintivas como fuente de estrategia en la empresa metalmecánica Zuliana, que representa una de los ramales de mayor importancia dentro de los sectores de actividad económica venezolana. Sustentada en una investigación descriptiva, de campo, se procedió a realizar un muestreo estratificado por conglomerado, estimando

---

<sup>1</sup> Profa. Titular, investigadora adscrita al Instituto de Investigaciones de la FCES de la Universidad del Zulia. Venezuela. LUZ. Doctora en Ciencias Gerenciales. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. E-mail: jumferrer@cantv.net

<sup>2</sup> Profa. Titular, investigadora adscrita al Instituto de Investigaciones de la FCES de la Universidad del Zulia. Venezuela. LUZ. Doctora en Ciencias Gerenciales. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. E-mail: cclemnz@luz.ve

una muestra total de 101 empresas, pertenecientes a los municipios de Maracaibo, San Francisco, Cabimas y Lagunillas, de la Región Zuliana. Se concluye que un 72% de los líderes evidencian habilidades técnicas, demostrando problemas en habilidades humanas; se observaron elevados niveles de interacción (62%), pero poco compromiso y sentido de pertenencia con la organización (26%). Se sugieren cursos de acción, tendientes a buscar una formación continua del talento humano, incorporando habilidades para fortalecer la agrupación de valor en los procesos productivos, que sean capaces de generar la ventaja competitiva necesaria para el fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa de la zona.

**Palabras Clave:** Competencias gerenciales, Competitividad, Estrategias competitivas, Ramales de actividad Metalmecánica.

## INTRODUCCIÓN

Hoy día, las organizaciones se encuentran en un contexto heterogéneo empresarial, caracterizado por fenómenos como la globalización, la competitividad, las nuevas tecnologías y la proliferación de entornos complejos e impredecibles. Un contexto de cambio continuo, que obliga a las organizaciones a adaptarse para competir, tanto en el mercado internacional, como en los mercados internos.

Ante esta situación, las organizaciones deben actuar más allá de los sistemas tradicionales de gestión, los cuales siguen siendo válidos pero insuficientes, y deben buscar factores de diferenciación sostenible en el tiempo y difíciles de imitar por parte de sus competidores, que les permitan obtener ventajas competitivas. En este contexto, el conocimiento se convierte en uno de los activos más importante para las organizaciones porque su gestión crea riqueza o valor agregado, lo cual facilita alcanzar una posición ventajosa en los mercados.

Según lo señalan Davenport y Pursak (1998), la necesidad de hacer bien nuevas cosas y en forma proactiva, se convierte en el gran reto para la empresa que compite en ese mercado global. Ya no se trata de mantener la ventaja en el

poder modelar sobre las empresas del sector metalmecánico en el estado Zulia; de hecho se puede tomar como referencia otros sectores, con los ajustes pertinentes.

## **REFLEXIONES FINALES**

El potencial creativo de una empresa y, por tanto, su ventaja competitiva, depende de su posibilidad de mantenerse centrada y proactiva ante la incertidumbre, manteniendo su atención en factores como la tecnología, la calidad, el talento humano y las finanzas que, aunadas a su capacidad de manejar habilidades gerenciales, marcan las condiciones que desarrollan sus competencias distintivas, para asumir con renovado carisma el éxito organizacional.

Cada empresa está definida por la combinación de recursos y capacidades distintivas y por la posibilidad de creación de valor, condición que la diferencia para catalogarla como competitiva. Por supuesto, la base de ello está en sus condiciones internas y en su capacidad para generar estrategias que le permitan potenciarse en el mercado meta seleccionado; por la búsqueda de la ventaja permanente frente a un mercado abierto, que no es más que la ventaja creada por la diferenciación de sus capacidades y, por tanto, de la búsqueda permanente de la competitividad a nivel global.

Así, las PYMI de los sectores de la actividad metalmecánicas zulianas basadas en habilidades gerenciales, estarán aptas para monitorear el comportamiento de sus procesos claves cuando sean capaces de aceptar que el recurso humano es el ente motor de la organización y que son sus iniciativas y competencias las que fomentan el engranaje del éxito organizacional, encontrando en la estrategia la capacidad de enfrentar las disyuntivas de permanencia en el tiempo, por la consolidación del aparato productivo nacional.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALBERS, Henry (1997). **Principios de Organización y dirección**. Ediciones Ciencia y técnica, s. A. Segunda Edición. México.

- ALVARADO, Juan (1990). **El gerente en las Organizaciones del futuro**. Ediciones UPEL. Primera Edición. Venezuela.
- ANTONORSI, M. (2004). **Guía Práctica de la Empresa Competitiva**. Venezuela Competitiva. 3ra. Edición. Impreso por Altolitho, C. A. Caracas, Venezuela.
- AZUA, J. y ANDERSEN, A. (2000). **Alianzas Cooperativas para la Nueva Economía**. Mc Graw – Hill. España.
- BATEMAN, Thomas y SNELL, Scout (1999). **Administración**. Una ventaja competitiva. Ediciones Mc Graw Hill. Cuarta Edición. Venezuela.
- BENAVIDES, O. (2002) **competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas**. Mc Graw – Hill. Colombia.
- DAVENPORT y PURSAK (1998) **El Activo del conocimiento. Cómo las organizaciones manejan lo que saben**. Harvard Bussiness School Press, Boston – Massachussets.
- DESS y LUMPKIN, (2003). **Dirección Estratégica**. Editorial Mc Graw – Hill. España.
- ESSER, K., HILLEBRAND, W., MESSNER D., y MEYER-STAMER, J. (1996). **Competitividad Sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política**. En: Revista de la CEPAL. N° 59. Páginas: 39-52.
- FERNÁNDEZ, Dols; CUBEIRO, J. C. y DATZIEL, M. (Coord.) (1996). **Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos**. Bilbao: Deusto – Hay Group.
- FRANCÉS, A. (1997). **Zulia. Competitividad para el desarrollo**. Ediciones IESA. Caracas.
- FRANCÉS, A. (2002). **¿Cómo mejorar la competitividad de las empresas nacionales?** En: Debates IESA. Vol VII. N° 4, Abril – Junio 2002. Ediciones IESA. Caracas.
- GABIÑA, J. (1999). **El futuro revisitado. La reflexión prospectiva como arma de estrategia y decisión**. Alfaomega Grupo Editor. Colombia.
- GALICIA, Fernando (2000). **Administración del Recurso Humano para el Alto Desempeño**. Editorial Trillas. Primera Edición. México.
- GARRIDO, S. (2003). **Dirección estratégica**. Editorial Mc Graw – Hill. España.
- GRANELL, E. (1994). **Recursos humanos y competitividad en organizaciones Venezolanas**. Ediciones IESA. Caracas.

- LEMARESQUIER, T. (2004). **La Ética Empresarial y la Competitividad**. Disponible en: <http://www.compitemex.org.mx/eventos/2congreso-respsocial/ponencia/ponencia>. Consultado el 26-03-05.
- MEDINA, M. (2004). **Reacción Gerencial 2003**. Artículo científico presentado para la asignatura Alta Gerencia Corporativa. Doctorado de Ciencias Gerenciales de la Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín.
- MEJÍAS, José (1998). **Curso Avanzado de Gerencia**. Ediciones Linao Petrol. Edición original. Venezuela.
- MINTZBERG, H. BRIAN, J. y VOYER, J. (1997). **El proceso estratégico**. Prentice Hall Hispanoamericana, México
- MINTZBERG, J.; AHLSTRAND, B y LAMPEL, J. (1999). **Safari a la Estrategia**. Editorial Granica. Argentina.
- PÉREZ M., J. (1997). **Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas**. Concepto, Controversias y Aplicaciones. Prentice Hall. Tercera Edición. México.
- PORTER, M. (1982). **Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia**. Compañía Editorial Continental, S. A. México.
- PORTER, M. (1999). **Ser Competitivo. Nuevas Aportaciones y Conclusiones**. Ediciones Deusto. España.
- RIES, A. (1996). **Enfoque. El único futuro de su empresa**. Editorial Mc Graw – Hill. México.
- ROMERO, D. (2001). **Presencia del Pensamiento Estratégico en la Gran Empresa del Sector Metalúrgico y metalmecánica**. Tesis Doctoral Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín.
- ROSALES, Ramón (1977). **Estrategias Gerenciales para la Pequeña y Mediana Industria**. Ediciones IESA. Edición original. Venezuela.
- THOMPSON, A y STRICKLAND, A. (2004). **Administración Estratégica**. 13ª Edición. Editorial Mc Graw – Hill. México.
- TOFFLER, A. (1990). **Power shift knowledge**. Bantam books. Nueva York.
- VILLAREAL, R. (2002). **Menú Estratégico. El arte de la guerra competitiva**. Ediciones IESA, C. A. Caracas
- WOO, L. (2004). **Descentralización y desarrollo económico local. La configuración de nuevos espacios territoriales del desarrollo económico latinoamericano**. En: el desarrollo local en América Latina. Logros y desafíos